



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Fleksibilitet i strategiske processer

Larsen, Mette Vinther

Publication date:
2012

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Larsen, M. V. (2012). *Fleksibilitet i strategiske processer*. <http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Fleksibilitet i ledelse ud over og på tværs af traditionelle positioner

Det Danske Ledelsesakademis 2012 konference

den 3. og 4. december 2012

Fleksibilitet i strategiske processer

Forskningsbaseret paper

Adjunkt Mette Vinther Larsen
Institut for Økonomi og Ledelse
Aalborg Universitet
Fibigerstræde 4
9220 Aalborg Øst

mvl@business.aau.dk

Tlf. 99408253

Fleksibilitet i strategiske processer

Skrevet af Mette Vinther Larsen, adjunkt ved Aalborg Universitet, Institut for Økonomi og Ledelse

Abstract

Hvad vil det sige at strategiske processer er fleksible? Kan man lede sådanne fleksible processer? Hvilke udfordringer, muligheder, dilemmaer, - og for den sags skyld - glæder og frustrationer er der knyttet til dette? Dette paper vil forsøge at behandle og diskutere disse spørgsmål. Dette sker med udgangspunkt i data fra et longitudinalt forskningsprojekt byggende på kvalitative metoder. Et projekt der gennem halvanden år genererede empiri om, hvordan et strategiske tiltag om at arbejde med værdibaseret ledelse udvikler og udvikles gennem daglig praksis i en dansk mellemstor servicevirksomhed. Empirien viser, at de strategiske tiltag fik indbygget en vis fleksibilitet i sig, idet de udviklede sig i mange forskellige og til tider også modstridende retninger, som dog alle fra hver deres perspektiv var meningsfulde.

Udforskningen af de forskellige måder strategien blev forfulgt vil ske med udgangspunkt i tre vignetter, der illustrerer, hvordan tre ledere fra servicevirksomheden på forskellig vis forstod og arbejdede med værdierne i deres daglige virke. På baggrund af dette vil spørgsmål om, hvordan man som leder kan forstå, imødekomme og bruge denne iboende fleksibilitet i arbejdet med strategiske processer, blive diskuteret. Paperet vil også udforske nogle af de grundlæggende antagelser, der ligger bag dette perspektiv og på den grund slutte af med en diskussion af, hvilke teoretiske og praktiske udfordringer, muligheder, dilemmaer, glæder og frustrationer, der er forbundet med denne tilgang til strategi. Hvordan håndteres dynamikken, det flygtige og det kontinuerligt emergende i dagligdagen, og hvilken forståelse af strategi fører dette med sig – teoretisk og praktisk?

En fleksibel forståelse af strategi

At strategiske processer er fleksible, til tider uforudsigelige og ikke forløber fuldstændig som ledelsen havde intenderet, er en forståelse som flere teoretikere og praktikere arbejder ud fra (Alvesson og Sveningsson, 2008, Chia og Holt, 2009, Jarzabkowski et al., 2007, Larsen og Rasmussen, 2012, Mintzberg og Waters, 1985 og Pettigrew, 1992). Lederne i Servicevirksomheden, som er den virksomhed, som bidrager med empiri til dette paper, oplevede også, at der i løbet af én og samme strategiproces kan udvikle sig vidt forskellige forståelser af, hvad målet med strategien om at implementere værdibaseret ledelse er. Hvor den administrerende direktør under et af servicevirksomhedens årsmøder udtrykte: *"Jeg føler altid, at vi har levet efter værdierne, nu er de bare blevet sat i system."* (John, 1. år). Så var regionslederen af en anden opfattelse: *"Der er meget langt fra det man siger og det man gør... i forhold til det vi skriver i en brochure og det vi gør i hverdagen... det skulle helst gerne være... i tråd med hele det her med værdibaseret ledelse."* (Mike, 1. år)

Der er på ingen måde noget særegent over disse uens forståelser blandt lederne i netop Servicevirksomheden, en lignende situation ville kunne udspille sig i mange andre virksomheder. Det særegne er derimod den måde, man forstår og konkret arbejder med de forskellige forståelser. Hvor nogle vil se dette som et problem, vil andre være mere positivt stemte overfor forskellene

Inden for det strategiperspektiv, der anlægges i dette paper, forstår man strategiske processer som noget, mennesker *gør*, og ikke noget, de *har* (Golsorkhi et al., 2010, Jarzabkowski et al., 2007, Whittington, 2006). Og det interessante ud fra denne tilgang er at studere mennesker og deres

handlinger, når de er i travlt optagede med at realisere strategien for herigennem at blive klogere på, hvad deres handlinger fører med sig, hvordan strategien bliver realiseret og er med til at ændre og udvikle organisationen (Golsorkhi et al. 2010, Chia og Holt, 2009, Jarzabkowski et al., 2007). Det er i høj grad forskere indenfor netværket Strategy-as-Practice, der har forfulgt denne tilgang og som gennem deres omfattende arbejde, i form af Special Issue Journals (eks. Journal of Management Studies og Human Relations), flere grundbøger (eks. Golsorkhi et al., 2010, Johnson et al., 2007) og standing tracks på flere centrale internationale konferencer (eks. EGOS og BAM), har medvirket til, at dette strategiperspektiv er blevet grundigt forankret inden for udforskningen af strategi.

Denne forankring er blevet understøttet af et bredere 'practice turn' inden for organisationsteorien, hvor ønsket om at studere processer, mikro- og dagligdagsaktiviteter har vundet stadig større indpas (Corradi et al., 2010, Golsorkhi et al., 2010, Jarzabkowski and Spee, 2009, Schatzki et al., 2001). Indenfor denne praksisdrejning, anskues en organisation gennem et becoming-perspektiv (Tsoukas og Chia, 2002). Et perspektiv, hvor en organisation forstås som et dynamisk fænomen, der kontinuert skabes og udvikles gennem menneskers daglige handlinger og relationelle forsøg på at skabe meningsfulde forståelser og handle på hensigtsmæssig vis (Larsen, 2011, Gergen og Thatchenkery, 2004, Tsoukas og Chia, 2002, Benson, 1977).

Der er også forskere før Strategy-as-Practice netværket, som har ytret et forskningsmæssigt behov for ikke udelukkende at studere strategiske dokumenter og andre formelle udtryk, men tillige at interessere sig for de processer, der er gået forud for og som opstår efter de strategiske dokumenter er formuleret (Pettigrew, 1992, Mintzberg og Waters, 1985). Der er samtidig forskere, som har forfulgt praksis- og procesvinklen på strategi ud fra et langt mere udforskende og udfordrende ståsted (Chia og Holt, 2009, 2008, Chia, 1995). Chia og Holt stiller sig spørgende overfor, hvorvidt det er muligt at vurdere, om handlinger er strategiske eller ej, før man har set, hvad de fører til: *"...strategy, instead of being something explicitly and boldly stated upfront, emerges organically, takes shape and infuses itself into the everyday actions of individuals and institutions."* (Chia & Holt, 2009: xi)

Ønsker man at studere og forstå strategiske processer ud fra dette ståsted, så sker det ud fra en forståelse af, at det altid først vil være retrospektivt, og altså begefter og gennem sensemaking, at det vil vise sig om handlinger er strategiske eller ej (Balogun, 2007, 2006, Weick et al., 2005, Weick, 1988, 1979). Studiet af strategi udvikler sig dermed til at blive et studie af, hvordan hverdagens handlinger går i samspil med, og på en gang præger og formes af de handlinger, der har strategisk intentionalitet iboende sig. Fokus bliver dermed, hvordan strategiske tanker bliver enacted, hvilke forståelser dette fører til, og hvordan disse forløb udvikler organisationen. I sådanne processer bliver strategibegrebet taget ned fra sin piedestal og i stedet placeret midt i hverdagens kompleksitet, forvirring og uvished (Whittington et al., 2006). En verden, som langt de fleste ledere i praksis allerede i forvejen, befinder sig i.

I denne hverdagsverden handler det strategiske arbejde om at være i stand til at begribe og arbejde med, at verden er kompleks, og viden om, hvordan verden ser ud, og hvordan man skal handle, konstrueres ofte først, mens man er på vej, og sammen med dem, man møder på sin vej (Ingold, 2008; Chia og Holt 2008, 2009). Denne tilgang til strategi benævner Chia og Holt med begrebet *wayfinding*, som de har hentet fra Ingold (Ingold, 2008).

Ingold selv anvender begrebet *wayfaring*, der beskriver, hvordan viden om verden skabes og konstrueres processuelt gennem, at man bliver opmærksom på den kontekst, man er en del af og forholder sig til de oplevelser, man har undervejs (Ingold, 2010a). Viden om, hvordan det vil være hensigtsmæssigt at handle i kommende situationer kan ifølge Ingold ikke med held forudsiges ved

at forholde sig systematisk til forudgående handlinger. Strategiske processer er kontekstafhængige, uforudsigelige og non-lineære forløb, hvor den intenderede strategi ofte fører organisationen et andet sted hen end det fra starten var ideen (Balogun og Johnson, 2005). Hvor den fører organisationen hen, kan i ud fra denne forståelse først erkendes, når man er midt i det, og medarbejderne og lederne sammen forsøger at finde ud af, hvad der vil være meningsfuldt at gøre nu (Ingold, 2010a, 2008).

Wayfaring beskriver på den måde en proces, hvor mennesker i deres liv ikke følger én på forhånd fastlagt rute, men derimod hele tiden er i gang med at udvikle ruten undervejs. Det handler, i modsætning til navigation, hvor man følger en på forhånd fastlagt rute, om at turde bevæge sig ud i et ukendt farvand og tro på, at man finder kursen undervejs (Ingold, 2008; Chia og Holt, 2009, 2008).

Ønsket om at kunne forudsige og analysere sig frem til, hvad der vil ske i fremtiden, er modsætningsvist forankret i en modernistisk og platonistisk forestilling om, at verden er homogen, ordnet, rationel, lineær og stabil (Ingold, 2008, Chia, 2005, Tsoukas og Chia, 2002, James, 1909). I en sådan verden ville det være muligt at navigere mellem på forhånd fastsatte punkter og nå sit mål nå det så hurtigt som muligt. I sådan en verden er det tillige muligt at implementere sin strategi efter de handlingsplaner, der indledningsvist blev formuleret og udstukket. Men sådan en verden er en ekstremitet, der ikke eksisterer (Ingold, 2010a). Det er en ekstremitet, fordi i denne lineære og navigerbare verden kan man nok fastsætte punkterne, udstikke kursen og definere målet, men som James skriver: *"It gives positions assignable ad infinitum, but how the body gets from one position to another it omits to mention."* (James, 1909, 234).

I en sådan verden fastfryses de handlinger, der gør, at man bevæger sig fra et punkt til et andet. I en sådan verden fokuseres der på punkterne alene, og man glemmer, at livet leves mellem punkterne, mens man er i bevægelse og forsøger at finde vej fra et punkt til det næste (Ingold, 2010a, James, 1909). Man glemmer, at den verden, vi lever i, ikke allerede er skabt, men hele tiden er ved at blive skabt (James, 1909). Og det er gennem menneskers forsøg på at forstå, hvad der sker omkring dem og handle på hensigtsmæssige måder, at de finder en brugbar vej frem og derigennem er med til at skabe denne verden (Ingold, 2010a, Gergen, 2009, Larsen og Rasmussen, 2012, Larsen, 2011).

Bestræbelserne på at forstå, hvad der sker omkring én og finde en brugbar vej frem, er en relationel proces, hvor de erfaringer og den viden, mennesker har med sig, er afsættet for, hvordan de forstår sig selv, andre og verden omkring sig. Dette bliver udgangspunktet for samtaler og samhandlen, hvor menneskene sammen og gennem co-action skaber en meningsfuld forståelse af den situation, de befinder sig i og på den baggrund initierer en række handlinger, som er med til at påvirke den selv samme verden, som de forsøger at forstå (Ingold, 2010a, Gergen, 2009, Hosking, 2009, Vološinov, 1973, Weick, 1988). Sampson formulerer dialektikken på følgende måde *"... our conversations both express and presuppose a reality which, in expressing what is presupposed, we help create..."* (Sampson, 1993: 108)

Ingold argumenterer for, at menneskers handlinger og ageren i verden trækker spor og danner linjer (Ingold, 2008). Disse tanker kan illustreres ved at tænke på, hvordan det ser ud, når en række forskellige garnnøgler bliver rullet ud på gulvet og derigennem viklet ind i hinanden. Fra tid til anden løber disse linjer ind i hinanden, nogle samler sig i knudepunkter for derefter at bevæge sig videre, nogle knækker, andre bliver opløst og nye kommer til (Ingold, 2008). Disse linjer udgør et meshwork, der repræsenterer, hvordan den forståelse mennesker har haft af sig selv, andre og verden har initieret handlinger og trukket tråde, der sommetider krydser hinanden, andre gange vikler sig ind i hinanden og på helt andre tidspunkter løber parallelt med hinanden og aldrig kommer i berøring.

Linjerne repræsenterer dermed den wayfaring, som menneskene befinder sig, imens de forsøger at finde en meningsfuld vej fra et punkt til det næste (Ingold, 2008, Larsen og Rasmussen, 2012). De repræsenterer derved også det liv, der leves i organisationen, og de illustrerer, hvordan mennesker sammen har genereret en form for viden, der har initieret visse handlinger og ikke andre og derigennem har været med til at skabe en organisering frem for en anden.

Et interessant aspekt ved dette meshwork billede af en organisation er, at linjerne i det ikke er organiseret nydeligt, og de danner ikke et pænt og regulært mønster. Nogle bumper ind i hinanden og deres vej påvirkes af disse sammenstød, hvor andre slet ikke krydser hinanden, men fortsætter deres færd uafhængigt af hinanden. Dette kan på sin vis illustrere, hvordan der opstår mange forskellige forståelser, og der foregår mange væsensforskellige handlinger på én og samme tid i organisationen. Nogle af disse vil ramle sammen og påvirke hinanden, og andre vil foregå uden nogen form for påvirkning af de andre forståelser og handlinger, der finder sted i organisationen.

Det billede, der i denne forståelse, tegnes, er et billede af en verden, der er kompleks, dynamisk, multipel, forskellig og fleksibel (Larsen og Rasmussen, 2012, Chia og Holt, 2009). Det er en verden, hvor forestillingen om et fælles, kongruent og samlet billede af virkeligheden erstattes af flere og også forskellige lokale, kulturelle og relationelle virkeligheder (Cunliffe, 2011, 2010, Hosking, 2009).

I disse forskellige lokale, kulturelle og relationelle virkeligheder vil der være flere og tillige divergerende forestillinger om, hvad der giver mening, og hvordan det vil være hensigtsmæssigt at handle. Dette gør sig også gældende i forbindelse med strategiske processer, hvor de mere grundlæggende antagelser, der er i dette perspektiv, medfører, at man forstår og arbejder med strategiske forandringer på en lidt mere uortodoks vis end anden og måske mere traditionel strategilitteratur (eks. De Witt et al., 2011; Volberda et al., 2011, Johnson et al., 2008) anbefaler. Noget, man er nødt til at erkende, er, at; *"A highly significant, but commonly ignored, circumstance is that people tend to interpret and make sense of change efforts in quite diverse ways..."* (Alvesson & Sveningsson, 2008: 15) Og den mening, medarbejderne skaber, vil ofte ikke være den samme som ledelsen.

En begrundelse for dette er, at medarbejderne sidder andre steder i organisationen end ledelsen og udvikler andre perspektiver, og når de så bliver præsenteret for en strategi vil det være andre elementer, de vil lægge vægt på og se som relevante og meningsfulde end ledelsen, og de vil dermed initiere andre handlinger end dem, ledelsen havde forestillet sig (Larsen og Rasmussen, 2012, Alvesson og Sveningsson, 2008, Balogun og Johnson, 2005). Dette sker ikke fordi, medarbejderne bevidst modarbejder eller saboterer strategien. Dette sker netop, fordi de bestræber sig på at skabe sig en meningsfuld forståelse af strategien og handle på en hensigtsmæssig måde, og i denne proces vil de uundgåeligt udvikle videre på den hidtidige forståelse og tilpasse den til den lokale, kulturelle og relationelle virkelighed, de lever i.

Gennem medarbejdernes bestræbelser på at forstå de strategiske dokumenter og omsætte dem på meningsfuld vis, skaber de linjer, der medfører en form for organisering, hvorigennem strategien får liv. Dickinson skriver:

*"A WORD is dead
When it is said,
Some say.
I say it just
Begins to live
That day."
(Dickson, 1961)*

Citatet her beskriver fint perspektivets pointe om, at nok kan strategien være med til at angive punkterne og målet, men det er først på selve rejsen fra et punkt til det næste, hvor medarbejderne i deres daglige arbejde og opgaveløsning bestræber sig på at finde og skabe en meningsfuld vej til at realisere strategien, at den får indhold og liv. Det er først her, den begynder at danne linjer og blive en del af det meshwork, organisationen befinder sig i.

En anden erkendelse, der følger med dette perspektiv er, at der er ofte mange medarbejdere og ledere i en organisation, og de vil alle danne mening på forskellig vis. De vil forstå strategien ud fra deres lokale, kulturelle og relationelle virkelighed og som en følge heraf initiere forskellige, lokalt, kulturelt og relationelt meningsfulde handlinger, som alle er åbenlyse og hensigtsmæssige på trods af, at de afviger fra hinanden. Og de vil alle danne linjer, der indgår i et og samme meshwork og dermed også alle være med til at forme livet i organisationen og påvirke den måde strategien realiseres på. *"We need to move away from reifying change as something done to and placed on individuals, and instead acknowledge the role that change recipients play in creating and shaping change outcomes."* (Balogun, 2006: 43)

Realisering af strategi bliver i dette perspektiv dermed en proces, hvor der er mange aktive medskabere involveret, og hvor alle er med til at gøre strategien kan blive meningsfuld og igangsætte hensigtsmæssige handlinger. Det er med denne forståelse af og perspektiv på strategi, at udforskningen af, hvad der sker, når man gerne, som i ledelsen af Servicevirksomheden, vil arbejde med at implementere værdibaseret ledelse. Hvordan skabes der mening med det strategiske initiativ? Hvordan lykkedes det disse ledere at finde vej undervejs, og hvilke veje finder de? Og hvordan påvirker og påvirkes den daglige organisering og opgaveløsning af et strategisk ønske om at arbejde med værdibaseret ledelse?

Den anvendte metode

Dataene til de tre vignette, som diskuteres i dette paper stammer fra et longitudinalt og kvalitativt forskningsprojekt, der gennem halvanden år søgte at generere empiri om, hvordan strategiske tiltag udvikler og udvikles gennem daglig organisering. Empirigenereringen blev udført i Servicevirksomheden, en dansk mellemstor servicevirksomhed, hvor jeg gennem 1½ år afholdte 25 interview-samtaler (Kvale, 2008) med ledere på forskellige organisatoriske niveauer, observerede 6 kurser for ledere og 15 månedsmøder for Servicevirksomhedens rengøringsafdeling Nord. Det vil primært være materialet fra gentagne interview-samtaler med fire ledere (den adm. direktør, regionschefen, afdelingslederen og en serviceleder), der vil udgøre empirien i vignetterne.

Gennem interview-samtalerne fortalte lederne om deres glæder, frustrationer, udfordringer og succeser og de fortalte om deres syn på kolleger, medarbejder, ledere og de fortalte, om hvordan de forstod og arbejde med virksomhedens strategiske ønske om at implementere værdibaseret ledelse. Under interview-samtalerne deltog jeg som forsker aktivt i genereringen af historierne og den sensemaking, der fandt sted (Rouleau og Balogun, 2011). Jeg anvendte en 'close-with' metodik over for lederne. En metodik som taler for, at man benytter flere forskellige datagenereringsmetoder, vender tilbage til organisationen flere gange for at interviewe fokuspersonerne og tilstræber at komme tæt på fokuspersonernes forståelse af verden (Johnson et al., 2010). Denne 'close-with' metodik tilskriver konteksten stor betydning. En tanke, er at genfinde hos Schütz, der fremhæver, at al forståelse er kontekstuel, og for at forstå en aktørs handlinger, så er man nødsaget til at kende til og forstå den kontekst, som aktøren lever i (Schütz I, 1967: 10).

Metodikken er ydermere valgt, fordi den imødekommer, at mennesker hele tiden er i gang med at skabe ny mening, finde på nye hensigtsmæssige måder at handle på, og det er i denne relationelle sensemaking proces, at de genererer viden og er med til at skabe det meshwork, organisationen befinder sig i (Cunliffe, 2011, Ingold, 2008). At tilbringe tid sammen med lederne i Servicevirksomheden på forskellig vis gennem de 1½ år gav mig mulighed for at følge, hvordan de løbende og hele tiden udviklede deres lokale, kulturelle og relationelle virkelighedsforståelser (Hosking, 2009).

Ambitionen var ikke at nå frem til én sand og genuin virkelighedsforståelse dybt forankret i den enkelte leder ved hjælp af en romantisk tilgang til interviews (Alvesson, 2011). Ambitionen var nærmere, at forstå den lokale, kulturelle og relationelle virkelighed, lederen befandt sig i ved momentant at tage del i den meningsskabelse, der relationelt kunne skabes her og nu mellem os, hvilket skete gennem samtale om de daglige og aktuelle udfordringer, lederen stod i på det pågældende tidspunkt (Cunliffe, 2001). Disse interview-samtaler gjorde det muligt for lederen at forstå sine tidligere handlinger retrospektivt, og det gav ham mulighed for at finde frem til, hvordan det ville være meningsfuldt og hensigtsmæssigt at handle fra nu af (Cunliffe, 2011, 2001).

At anvende denne metodik gjorde det muligt for mig at følge og forstå de veje, som lederne hver især fandt hensigtsmæssige og meningsfulde. Og det gav mig derved mulighed for at følge de linjer, de hver især trak, følge hvordan linjerne til tider bumlede ind i hinanden for dernæst at fortsætte deres videre færd, sætte spor og være med til at skabe det meshwork, som Servicevirksomheden befandt sig i.

Deres historier udtrykker i høj grad, at der udviklede sig mange forskellige forståelser og oplevelser af, hvad strategien indeholdt, hvad værdierne repræsenterede, og hvordan disse kunne, skulle og blev omsat til praksis. På trods af historienes forskellighed og til tider også indbyrdes inkongruens, så var de alle meningsfulde – blot ud fra forskellige perspektiver - og alle var de udtryk for, at lederne gjorde det bedste, de kunne, for at omsætte de strategiske ønsker til meningsfulde og konstruktive handlinger uanset, at deres bestræbelser kom til at gå i mange retninger og dermed skabe et meshwork af forskellighed, inkongruens, liv, dynamik, fleksibilitet og kontinuerlig forandring i Servicevirksomheden.

Det har været ønsket om at følge ledernes bestræbelser på at skabe den mest hensigtsmæssige realisering af strategien, der har været det bærende i det her anlagte perspektiv. Det vil sige, at jeg ikke har beskæftiget mig med formel og uformel magt, taktiske spil og forskellige og eventuelt skjulte dagsordener. Dermed ikke sagt, at det ikke har fundet sted og været en del af, hvad der har foregået. Men det har ikke været det perspektiv, jeg har anvendt og det har ikke været den forståelse, lederne har brugt som begrundelse for deres handlinger. Det har været ønsket om at forstå, hvordan et strategisk tiltag bliver en del af den daglige organisering i en organisation, når alle gør deres bedste for at omsætte og integrere strategien, som har været guidende for datagenereringen.

Der er mange måder, man kan arbejde med kvalitative data på, og mange ideer til, hvordan man kan anvende disse indenfor forskning (Alvesson, 2011, 2003, Kvale, 2008, 1992, Czarniawska, 2004, Silverman og Torode, 1980). Jeg har anvendt en metode inspireret af Czarniawska og Kvale (Kvale, 2000: 18, 166, Czarniawska, 2004: 67f), hvor man anvender sit kvalitative materiale til at konstruere nye og plausible historier fremfor at forsøge at genskabe, hvad der fandt sted under datagenereringen: *"Representation does not reflect, it creates..."* (Czarniawska, 2004: 118) Historierne i vignetterne skal derfor læses og fortolkes som mine forsøg på at forstå nogle af de oplevelser, der fandt sted i ledernes forskellige lokale, kulturelle og relationelle virkeligheder, mens jeg genererede data og bringe disse historier videre på en hensigtsmæssig og meningsfuld måde

(Cunliffe, 2011, Larsen, 2011a). Historierne er stilbilleder af, hvordan de fire ledere forstod og oplevede situationen med at implementere værdibaseret ledelse i efteråret 2007 og foråret 2008. Der er gået en masse forud for og der kommer en masse efter denne periode, men der lægges vægt på denne periode i dette paper, da denne periode illustrerer fint, hvordan de fire ledere indledningsvist forsøgte at skabe meningsfulde forståelser med strategien og initiere hensigtsmæssige handlinger, der kunne realisere strategien og puste liv i tankerne omkring værdibaseret ledelse. Er man interesseret i at finde ud af mere om, hvad der gik forud for og hvad der skete efterfølgende, kan dette findes i Larsen, 2011.

Vignetter om hvordan strategien får liv

I det følgende vil tre vignetter blive præsenteret. Vignetterne fortæller hver en historie om, hvordan ledere på tre niveauer; 1) administrerende direktør; 2) regionschef og afdelingsleder og; 3) operativ leder(serviceleder) i Servicevirksomheden tog imod og forstod det strategiske ønske om at implementere værdibaseret ledelse, hvordan de fik gjort ønsket meningsfuldt, hvordan de forsøgte at forankre værdibaseret ledelse i deres daglige håndtering af opgaver og udfordringer, hvad de tænkte om de øvrige lederes bestræbelser på at arbejde med værdibaseret ledelse og hvordan disse processer var med til at konstruere det meshwork, Servicevirksomheden befandt sig i. Efter hver vignette vil der være en kort diskussion af, hvordan lederens handlinger kan forstås i forhold til det strategiperspektiv, paperet anlægger. Før vi kommer til dette vil Servicevirksomheden dog blive præsenteret kort.

Servicevirksomheden

Servicevirksomheden blev grundlagt for 29 år siden af John, der indtil 2008 var virksomhedens administrerende direktør. Virksomheden er i dag opkøbt og er blevet en del af en større global koncern. Servicevirksomheden var tilbage i 2007, hvor datagenereringen blev startet, en virksomhed, der i høj grad og gennem hele sin levetid havde haft stærke iværksættertræk. John var en betydningsfuld leder med stor gennemslagskraft over for såvel medarbejdere som centrale kunder. Det var desuden en virksomhed, hvor familiefølelsen i lang tid havde været meget fremherskende, og mange talte om virksomheden som et særligt og et familiært sted, hvor der herskede en særlig ånd. Virksomheden havde på ca. fem år udviklet sig fra relativt få ansatte til i 2008 at have mange hundrede medarbejdere og både med hensyn til omsætning, antal af medarbejdere og geografisk spredning var væksten støt stigende.

Den hurtige udvikling og vækst medførte, at ledelsen i 2006 besluttede at bearbejde virksomhedens strategiske problemstillinger, et område, som den ifølge eget udsagn ikke eksplicit havde arbejdet med inden for de seneste ti år. Det havde primært været de specifikke driftsmæssige udfordringer, der var forbundet med den kontinuerlige vækst, der i den mellemliggende periode har haft prioritet for ledelsen. De strategiske beslutninger var i denne periode i meget høj grad blevet truffet uformelt mellem den administrerende direktør og de enkelte funktions- og afdelingsledere. Arbejdet med strategi blev i øvrigt understøttet økonomisk gennem en bevilling fra de regionale vækstråd.

Strategiprocessen blev indledt ved, at topledelsen 2006 sammen med eksterne konsulenter udarbejdede en swotanalyse, der ekspliciterede og indkredsede nogle strategiske indsatsområder;

- Mangel på langsigtede strategiske overvejelser

- Svagt fokus på forretningsudvikling
- Mangel på at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft
- Ønske om at opbygge større loyalitet hos kunderne
- Kompetenceløft internt i organisationen især på ledelsesniveau;
- Større fokus på Human Resources og værdier.

I kølvandet af dette ansatte Servicevirksomheden sin første HR chef, der som et af sine primære fokusområder havde til opgave at implementeret værdibaseret ledelse. Dette var tæt knyttet til topledelsens ønske om større fokus på værdier samt at tænke langsigtet og strategisk. Topledelsen ekspliciterede syv værdier, som den følte, at virksomheden var baseret på og levede efter, og det var så HR-chefens opgave at sørge for, at disse syv værdier blev implementeret. Værdierne blev efterfølgende udgangspunktet for størstedelen af de faglige og udviklingsorienterede kurser, Servicevirksomheden tilbød, der blev udsendt en værdihåndbog, plakater, der var månedlige værdiøvelser på kontorerne og medarbejderbladet kørte værditemaer. Dette medførte, at snakken omkring værdier for en periode blev det centrale i virksomhedens arbejde med strategien og dermed også det centrale for de historier, der optræder i de følgende tre vignetter.¹

Vignette 1

Værdierne fortæller historien om, hvordan man driver en sund virksomhed

John er administrerende direktør og ejer for Servicevirksomheden og er stolt over at være det i de 24 år, den i 2008 havde eksisteret. Virksomheden blev grundlagt hjemme i et kælderværelse i hans og konens private gemakker. De første par år var det kun John og en serviceleder, der var ansat, men stille og roligt voksede virksomheden, og især i løbet af de sidste fem år er væksten gået stærkt og Servicevirksomheden rummer i dag 1500 medarbejdere fordelt over hele landet. Drømmen dengang han startede var at nå en omsætning på 10 mio. kr., så han og konen kunne klare sig og han kunne få betalt sit studielån tilbage. Denne drøm er sidenhen blevet oversteget af realiteterne flere gange.

John har altid sat kunden og kundens behov i centrum, han er der altid for kunden personligt eller på telefonen, og i sin lange karriere har han endnu ikke oplevet, at der har været en opgave, der var for stor eller for lille til, at Servicevirksomheden kunne løse den og som oftest også tilfredsstillende. John anser det som uhyre vigtigt, at man er nærværende, ærlig og omhyggelig overfor kunderne og det er vigtigt, at medarbejderne trives. Han synes selv, at han var ærlig og siger tingene direkte, også selvom han nok er bevidst om, at det ikke er alle i Servicevirksomheden, der anskuer det som en værdi. Den måde, Servicevirksomheden er blevet drevet på har altid været forankret i nogle grundlæggende værdier, og det var derfor heller ikke svært for John at finde frem til de værdier, der kunne beskrive kulturen og ledelsespraksissen i virksomheden, for de har altid været der.

John forsøger ikke at involvere sig alt for meget i den daglige opgaveløsning, men en gang imellem får han en henvendelse fra en kunde, som han føler sig nødsaget til at reagere på. Forleden havde lederen fra en golfklub ringet ind og givet udtryk for, at han ikke var helt tilfreds med rengøringen og John havde med det samme fået fat i den serviceleder, der havde ansvaret for rengøringen ude i golfklubben, og de var kørt derud med det samme. Ude i golfklubben mødtes de med lederen og de gennemgik klubben, og lederen viste, hvad han var utilfreds med. På den baggrund lavede de en liste over det, der skulle rettes op på, og John forsikrede lederen om, at der den efter-

¹ Alle tre vignetter er skrevet i nutid af formidlingsmæssige hensyn.

følgende dag ville komme to assistenter ud og rette op på alle tingene, og det ville selvfølgelig være på Servicevirksomhedens regning.

På vej hjem i bilen forhører John sig om servicelederen kunne finde to assistenter at sende derud, eller han skal spørge en anden, men servicelederen kan sagtens finde to, og den efterfølgende dag tager to assistenter ud og rettede op på fejlene. John ringer den efterfølgende dag til golfklubben for at spørge, om det hele er i orden og som det skal være, og lederen af golfklubben har ingen indvendinger.

En uges tid senere ringer John ringet derud og spørger, hvordan det går og der fortæller lederent, at der stadig er en del vanskeligheder. Assistenten, der gør rent derude, gør det ikke ordentligt og hun forstår dem ikke, når de siger det til hende. John lover lederen, at han vil skaffe en ny assistent til at gøre rent derude og kontakter efterfølgende servicelederen for at sige, at hun må skaffe en ny assistent til golfklubben, hvilket hun gør. Dette tiltag vil han følge op på, når han kom hjem fra Singapore 14 dage senere og vil sikkert ringe ud til lederen for at høre, hvordan det går. Det er så vigtigt altid at prioritere kundens behov højt og altid være nærværende og omhyggelig overfor dem.

John håber, at implementeringen af værdibaseret ledelse kan hjælpe især en del af de yngre ledere til at forstå grundprincipperne bag det at drive en sund forretning. Der er alt for mange af dem, der ikke har fokus nok på driften, de sidder hele tiden i møder, er på kursus eller på anden vis fraværende overfor kunderne. Efter hans opfattelse er især Mike og Tony ikke nærværende og omhyggelige overfor kunderne. Den tidligere regionschef og afdelingslederen i region Nord havde begge været omhyggelige og nærværende. De tog deres telefon mindst 90% af tiden. Nu er det omvendt, Mike og Tony tager den aldrig og så er det altså vanskeligt at være nærværende og omhyggelige overfor kunderne og imødekomme deres ønsker. John kan ikke forstå deres prioritering og føler, at den ødelægger filosofien bag det at drive en sund forretning, og han håber virkelig, at den nye strategi og tydeliggørelsen af værdierne kan hjælpe dem på rette vej, for på papiret, har de jo kompetencerne.

Diskussion af vignette 1

Historien om John illustrerer, hvordan han forsøger at forankre værdibaseret ledelse i sin daglige praksis gennem at sætte kunden og kundens behov først. Der er ingen tvivl hos John om, at det netop er denne bevidsthed, der er dybt forankret i værdierne, og det er derfor det mest hensigtsmæssige og meningsfulde for ham altid at tildele kunden primærstatus. Baseret på de erfaringer, han har opbygget gennem 24 år som ejer og administrerende direktør, er det den bedste måde at drive virksomheden på. Han forsøger gennem sine handlinger dagligt at finde og skabe en meningsfuld vej til at være en værdibaseret leder.

Eksemplet med John viser tydeligt, hvordan arbejdet med strategi i praksis er noget, man gør, og ikke noget man bare har. Det er gennem Johns daglige bestræbelser på at løse hverdagens opgaver og udfordringer på en hensigtsmæssig, meningsfuld og værdibaseret måde, at strategien får liv. Det er først, da John forsøger at bevæge sig fra et punkt til det næste og forsøger at finde en hensigtsmæssig vej, at strategien og ønsket om at lede ud fra værdier kan blive en realitet.

Den vej, han finder, tager sit udspring i hans lokale kulturelle og relationelle virkelighed, hvor den måde, han handler og forstår strategien på, bliver den eneste meningsfulde. Det er derfor meget uforståeligt for John, at nogle af virksomhedens yngre ledere ikke deler denne opfattelse med ham.

Han forsøger derfor gennem sine handlinger - både med henblik på, hvordan han behandler kunderne og i sin kommunikation med sine ledere - at enacte denne forståelse og derved få dem til at forstå hensigtsmæssigheden og det meningsfulde i altid at være der for kunden og altid at tage sin telefon. Han forsøger at vise dem en anden vej, end den de har valgt.

Johns handlinger kan ses som linjer, der løbende udvikler sig og som tiden går, danner de spor, som indgår i det meshwork, som Servicevirksomheden befinder sig i. Johns handlinger trækker spor, der vidner om, hvordan det strategiske ønske om at implementere værdibaseret ledelse udspiller sig i denne del af meshworket. Men der er også andre linjer, der er med til at påvirke meshworket og linjer, som løbende filtrer ind i Johns, hvilken den følgende vignette illustrerer.

Vignette 2

Værdierne åbner helt nye døre for vores organisering

"Hele det grundlæggende, det jeg har løbet mest imod muren herinde er helt konkret, at alle opkald fra kunder er supervigtige og firmaet eksisterer ikke, hvis den der får trappevask hver 14. dag ikke lige kan få fat i mig lige nu selvom jeg sidder i møde. Det har været holdningen før og der vadede de bare ind og det gider jeg ikke... De må gerne være lidt kritiske, hvis det er mig, de spørger efter, han sidder i møde, kan jeg tage imod en besked?" (Mike, efteråret 2007)

Organiseringen i Servicevirksomhedens region Nord har ifølge regionschef Mike og afdelingsleder Tony ikke fungeret optimalt i lang tid og det er begyndt at komme til udtryk ved, at servicelederne viser tegn på, at de er stressede, de kan ikke overskue deres opgaver, og de virker fraværende overfor både kunder, kolleger og når de er inde på kontoret. Derudover føler Mike, at han i alt for lang tid har brugt sin tid forkert, han har taget sig af alt for mange konkrete kundehenvendelser og fulgt op på klager om utømte skraldespande, han har hjulpet servicelederne med at finde frem til det rigtige gulvpulish og været involveret i tøjbestilling til nye assistenter. Alle disse tiltag har medført, at han stort set ingen tid har haft til at tænke i strategi og udvikling af regionen, fordi han har været så optaget af den daglige drift. Det er derfor på tide, at der sker noget, og der er derfor ingen tvivl hos Mike og Tony om, at den nye strategi, der fokuserer på værdibaseret ledelse er tiltrængt – både for dem og for servicelederne, ja sågar for hele virksomheden.

Dette bliver udgangspunktet for en ny organisering, iværksat af Mike og Tony. Under den nye organisering, er det intentionen, at kontakten med kunden skal være langt mere professionel og struktureret. Det skal være slut med hele tiden at danse efter kundernes pibe og komme rendende, hver gang der er en klage over lidt spindelvæv bag døren, og der skal være en langt mere tydelig ansvarsfordeling. Mike og Tony skal have væsentlig mere tid til at tænke langsigtet, implementere strategiske tiltage, være innovative og vækstorienterede. De skal simpelthen væk fra den daglige drift og væk fra korrespondancen med kunder. Servicelederne skal i stedet have ansvaret for den daglige korrespondance med kunderne og serviceassistenterne og på struktureret vis med månedlige kvalitetskontroller, kundemøder og faste telefontider sørge for at Servicevirksomheden fremstår professionel og værdibaseret.

Dette betyder også, at servicelederne skal stoppe med mange af de tiltag, som de ifølge Mike og Tony fejlagtigt har brugt tid på såsom at hente varer, nøgler, beskidte mopper og vasketøj, udarbejde løn og køre assistenterne rundt fra det ene sted til det andet: *"Den måde Mike og jeg har valgt at gøre tingene på efter jeg blev ansat her 1. februar, det er, at grundlæggende, så tror jeg ikke, at nogen af servicelederne har søgt stillingen hos Servicevirksomheden for at køre rundt med mopper, aflevere varer, gøre rent og ikke have nogen egen holdninger.... De kører ikke med mop-*

per mere for vi har ansat en mand der kører med mopper og afleverer dem, han leverer også varer til dem. Selvfølgelig kan der være noget de skal ud og hente lynhurtigt, og så gør de det, men en planlagt varebestilling, det henter han... i går, der startede der en ny pige, en kontorassistent herude for de er begyndt at vise tegn, de er så pressede, jeg har en mand, jeg kan ikke give ham en kunde, så tror jeg, at han drætter om. Og så er vi ude ved værdierne, være ærlig, vise tillid, nærværende, omhyggelig, sådan nogle ting... så derfor har vi ansat en kontorassistent for at lette dem for nogle hverdagsting her på kontoret, så de kan have fokus på at være ude ved kunderne og ved assistenterne, for det er det de er ansat til og ikke andet..." (Tony, efteråret, 2007)

Mike og Tony er overbeviste om, at en grundlæggende tanke bag implementeringen af værdibase- ret ledelse i Servicevirksomheden er forankret i et ønske om at udvikle virksomheden fra et en- mandsfirma til en professionel virksomhed, hvor den har væsentlig færre, men også længereva- rende kunderelationer, og hvor det er kundens afgørende og mere generelle behov og ønsker, der er i centrum. Dette betyder også, at der er en del af Servicevirksomhedens eksisterende relationer til især de små kunder, hvor profitten er for lav, der skal afsluttes. Mike og Tony er sikre på, at ser- vicelederniveauet er nøglen til at realisere dette.

Ved at servicelederne tilbringer mere koncentreret og sammenhængene tid ude ved kunderne og medarbejderne bliver Servicevirksomheden mere synlig, den fremstår mere omhyggelig, servicele- derne kan være mere nærværende og skabe større trivsel blandt assistenterne. Realiseres dette vil servicelederne på sigt kunne udvide samarbejdet med kunderne og få solgt ekstraydelser, således at Servicevirksomheden også fremstår innovativ og vækstorienteret. På den måde vil de være i stand til at realisere samtlige af Servicevirksomhedens værdier.

Mike og Tony er godt klare over, at dele af organisationen ikke deler dette syn på værdibaseret ledelse, men de er samtidig sikre på, at når disse initiativer først er forankret og værdierne er or- dentligt indarbejdet, så vil omsætningen i regionen stige. Dette vil så føre til, at resten af organisa- tionen kan se ideen med deres tiltag, og forhåbentlig vil det også inspirere de andre regionsledere til, hvordan værdibaseret ledelse kan praktiseres, for der er ingen tvivl hos Mike og Tony om, at den uprofessionelle måde Servicevirksomheden er organiseret på, ikke kan fortsætte.

Diskussion af vignette 2

Der er ingen tvivl om, at den lokale, kulturelle og relationelle virkelighed, som Mike og Tony lever i er anderledes end den, John lever i. For Mike og Tony er det strategiske ønske om at implemente- re værdibaseret ledelse en mulighed for at reorganisere og ikke mindst professionalisere Service- virksomheden. Ud fra deres forestilling er det uprofessionelt og i strid med værdierne at reagere på kundernes mindste vink. Det vil være langt mere meningsfuldt, hensigtsmæssigt og værdiskaben- de at systematisere kundehenvendelserne, at oprette telefontid og derved få mere tid til at tænke langsigtet og strategisk. Det er dermed med udgangspunkt i denne forståelse, at Mike og Tony i deres daglige opgaveløsning forsøger at finde vej fra det ene punkt til det næste og derigennem realisere intentionen om at lede ud fra værdier.

Samtidig forsøger de også i deres kommunikation med servicelederne og både direkte og indirekte med John at få dem til at få øjnene op for, at de skal begive sig ud på nye veje, skabe ny forståelse og realisere det strategiske ønske om værdibaseret ledelse på anden vis. Deres handlinger dan- ner, på samme måde som Johns, linjer, der med tiden bliver til spor, der illustrerer, hvordan Mike og Tony forsøger at bringe strategien til livs gennem, hvad de forstår som hensigtsmæssige og meningsfulde handlinger. På trods af, at de er i modstrid med Johns forståelse, og deres linjer

bumper ind i hinanden og sammenfiltres i deres indbyrdes, men modstridende forsøg på at overbevise hinanden om, at den anden part har valgt en forkert vej, så er de stadig del af det samme meshwork. Et meshwork, der vidner om, hvordan værdibaseret ledelse sagtens og relativt uproblematisk kan praktiseres på forskellig vis i Servicevirksomheden.

Historien om Mike og Tony er også en illustration af, hvordan den mening, mennesker skaber, er relationelt betinget. Cunliffe skriver: *"... we are always selves in-relation-to-others... we coexist and are copresent with other people rather than with social phenomena, and our identities and shared understandings of our social world are shaped between us (intentionally and otherwise) in our everyday interactions and experienced differently."* (Cunliffe, 2011) Dette understreger Gergens pointe om, at vi aldrig er alene, vi er altid, fysisk eller i vores bevidsthed, i relation med andre (Gergen, 2009). Og den mening, mennesker skaber, er relationel, den bliver skabt mellem mennesker, idet de forsøger at finde frem til meningsfulde forståelser af de oplevelser, de tager del i og finde ud af, hvordan det vil være hensigtsmæssigt at handle (Mead, 1974, Vološinov, 1973).

Den forståelse og handlinger, der for Mike og Tony er meningsfulde hensigtsmæssige, er inden for deres lokale, kulturelle og relationelle virkelighed de eneste rigtige, og det er derfor svært for dem at begribe, hvorfor eksempelvis John ikke deler deres synspunkter, men insisterer på en anden forståelse og på andre handlinger. Det er dog andre end John, der ikke deler Mike og Tonys virkelighedssyn, og en af dem er Nina, som er serviceleder i Mike og Tonys region. Den følgende vignette omhandler forståelse af, hvordan man bør forstå og praktisere værdibaseret ledelse.

Vignette 3

Rengøring er et håndværk og værdierne kan understøtte dette

"Rengøring AS arbejdede jeg ikke for, så var jeg ikke serviceleder i dag, så er jeg sgu ligeglad med om jeg skulle gå og sælge gul sodavand eller hvad man gør. Det er et eller andet sted så ensrettet og så budgetorienteret, en rengøringsfabrik, her prøver vi jo rent faktisk at skabe noget specielt og skille os ud på nogle gode ting og det er det jeg synes er noget at være en del af."

M: Hvad er det for eksempel?

N: Det er bl.a. at man går ind og siger, at vi vil lave noget værdibaseret ledelse og melde ud, hvad vi vil stå for og prøve at leve op til det." (Nina, efteråret 2007)

Rengøring er for Nina et håndværk, der tager tid at lære, og som kræver en god introduktion, så hun bruger lang tid på at introducere nye assistenter til Servicevirksomhedens miljøpolitikker, certificeringer, hun gennemgår doseringsvejledninger, ergonomi omkring rengøring og sørger for, at assistenten er tryk ved stedet og rengøringsplanen, før hun lader dem være alene. Hun ved godt, at alt dette er en tidsrøver og medfører, at hun arbejder 10-12 timer om dagen, men omvendt er det en investering i at få assistenterne klædt på til at være repræsentative ambassadører for Servicevirksomheden.

"Jeg tror det er rigtigt at skille sig ud på, jeg tror det handler meget om medarbejdere og hvordan de bliver behandlet og selvfølgelig skal vi levere noget godt, men det kan vi altså ikke, hvis vi ikke har redskaberne til det og det er altså vores medarbejdere. Og vi får ikke, men vi mister medarbejdere, hvis vi ikke behandler dem godt. Og der skal være nogle fordele, der aldrig har været at finde i rengøringshøjde, der er jo ikke nogen andre, der har en helt masse fordele ligesom vi har... Det

tror jeg betyder rigtig meget og samtidig at de har den opbakning fra os og det betyder meget for de folk jeg har.” (Nina, efteråret 2007)

Udfordringen for Nina er, at det bliver sværere og sværere for hende at nå det hele, Mike og Tony bliver ved med at give hende nye kunder, hun ved godt, at det til dels er fordi John aldrig siger nej til en kunde uanset, hvor lille opgaven er. Men derudover så er de aftaler, Mike og Tony laver med kunderne, fuldstændig urealistiske i pris og på ingen måde tidssvarende i forhold til, hvor lang tid det reelt set kommer til at tage en assistent at gøre ordentligt rent. Det kan godt være, at de tiltag, som Mike og Tony har sat i værk, i princippet skulle lette hendes dagligdag, men i praksis, så virker de ikke. Kontorassistenten, der er ansat til at føre lønregnskab, laver masser af fejl og er for langsom, og moppemanden har aldrig tid til at levere varer eller mopper, når der er brug for det. Så derfor fører de tiltag, Mike og Tony har iværksat, faktisk bare til, at Nina skal nå endnu mere i løbet af hendes allerede ret pressede arbejdsdag.

Dette tvinger Nina til at skære hjørner, for efterhånden har hun simpelthen ikke tiden til at introducere assistenterne ordentligt, førend de skal i gang med rengøringen, og det nager hende. Et andet aspekt, der nager Nina er, at Mike og Tony ikke i væsentlig grad interesserer sig for hendes kunder. Nina lægger meget energi i at kombinere og finde frem til unikke løsninger på de udfordringer, der er de forskellige steder, hvor hendes assistenter gør rent. Hun rokerer assistenterne rundt, samler nogle opgaver, spreder andre og rykker rundt på de tidspunkter, hvor der bliver gjort rent for at imødekomme kundens og assistenternes ønsker. Dette vil hun gerne have, at Mike og Tony fra tid til anden anerkender enten ved at tage med ud på kundebesøg og se stedet samt de løsninger, hun er kommet frem til, eller ved at bare en gang imellem at deltage i at finde på konstruktive løsninger på de problemstillinger, hun står overfor, når hun en sjælden gang imellem giver op. Problemet er, at det gør Mike og Tony bare ikke.

”Nu har jeg jo sådan en foderfabrik oppe i Hadsund, den er solgt til fem timer og du kan komme til fredag efter kl. 16.00 og de laver minkfoder, det er kyllingeindmad og det lugter af råddenskab blandet op med salmiak. ... Og det er en plads, når unge mennesker kommer derop, så er det urkj, de gider jo ikke gå deroppe og så arbejdstiderne, fredag eftermiddag fra kl. 16.00, hvem gider gå der og så kan de jo ikke hver anden gang. Så jeg er bare nødt til at konstatere, at jeg ikke kan få nogen på deroppe...så jeg gik ind til Mike og sagde, at jeg altså følte, at jeg skulle bruge mine resourcer på noget andet en det der skide foderfabrik, så jeg sætter ... den på EasyCruit (jobopslag) på og så må vi se, hvad der sker, men der er ikke sket noget.

Der er ikke kommet en eneste henvendelse på den... Jeg havde så flyttet pladsen til om mandagen, jeg snakkede med dem deroppe og var ærlig om, hvad mit problem var. Der er mange der ikke kan vænne sig til lugten, som I har gjort og det er jo unge mennesker, man får til sådan et fem timers job selve tidspunktet er også uheldigt, der er ikke særlig mange, der gerne vil gå der fredag aften til kl. 21.00, der havde de weekend og der skal de ud og hygge sig. Og så sagde jeg, at jeg måske kunne løse problemet, hvis jeg kunne flytte rengøringen til om mandagen og det fik jeg lov til. Dengang de fik den efterfølgende regning, der ringede hun og sagde, at de havde snakket om det og de synes faktisk, at det var på sin plads, at de fik et afslag i prisen for de havde bestilt rengøring til om fredagen og nu fik de det om mandagen, og så blev jeg sådan lidt mopset ... Så jeg gik ind til Mike og sagde, nu synes jeg helt ærlig, at du skal tage dig af den, så sagde han, det er også i orden... Så gik der en halv time, så kom Mike ud og sagde, at nu havde han sagt den op.” (Nina, sommer 2008)

Den løsning, som Mike vælger, har Nina svært ved at forstå, for en del af håndværket bag den service, som de yder, og en del af tankerne bag eksempelvis værdien nærværende, er jo netop at

skræddersy specifikke løsninger til den enkelte kunde. At afslutte samarbejdet med foderfabrikken sammenholdt med det voksende antal kunder, som Nina kontinuerligt konfronteres med plus Mike, Tony og Johns stigende fokus på at maksimere omsætningen medfører, at Nina føler, at respekten for håndværket, det at være omhyggelig, nærværende, ærlig og skabe trivsel mister terræn. Nina håber derfor, at når værdierne er ordentligt implementeret, så kan de få vendt skuden og få fokus tilbage på Servicevirksomhedens grundlæggende værdier.

Diskussion af vignette 3

Kigges der på den lokale, kulturelle og relationelle virkelighed, som Nina lever i, så er det en helt tredje end dem John, Mike og Tony lever i. I Ninas optik, der er værdierne et redskab, der er med til at understøtte, at Servicevirksomheden ikke bare er en rengøringsfabrik. Servicevirksomheden skiller sig ud ved, at den leverer et håndværk.

Denne forståelse er, hos Nina, dybt forankret i Servicevirksomhedens historik, hvor der herskede en særlig ånd i virksomheden, hvor de alle sammen kendte hinanden og var stolte af det arbejde, de leverede. Her blev kunderne nurset, de fandt på særlige skræddersyede løsninger, på de problemstillinger, de stod i, assistenterne var loyale og blev ved Servicevirksomheden i lang tid. Nina føler, at dette lige så stille smuldrer mellem hendes hænder, og derfor er det strategiske fokus på værdibaseret ledelse en mulighed for, at få rettet op på de uheldige udvikling, som både John og Mike og Tony på hver sin vis understøtter.

Inden for den lokale, kulturelle og relationelle virkelighed, Nina lever i, forsøger hun derved at give strategien liv ved at initiere handlinger, der opretholder rengøring som et håndværk. En del af det er at forsøge at få både John og Mike og Tony til at forstå, at de handlinger, som de igangsætter, hverken er meningsfulde eller hensigtsmæssige.

De handlinger, Nina initierer baseret på, hvad hun finder meningsfuldt og hensigtsmæssigt, udvikler sig til linjer, der bliver til spor i Servicevirksomhedens meshwork. Linjer og spor, der til tider bliver sammenfiltret med John, Mike og Tonys og til tider løber parallelt uden at være i berøring med deres linjer. Linjer og spor, der viser, hvordan det strategiske ønske om at udøve værdibaseret ledelse realiseres på en helt tredje måde i et og samme meshwork. Og disse linjer er, som hos John, Mike og Tony signifikante, fordi de fungerer som springbræt til fremtidige handlinger (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005: 409). Den forståelse Nina skaber sammen med andre inden for hendes lokale, kulturelle og relationelle virkelighed, fører til, at hun initierer nogle handlinger, som herigenem er med til at levendegøre strategien og organisere Servicevirksomheden på en og ikke andre måder (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005: 409).

Hvilken indvirkning har dette på forståelsen og praktiseringen af strategi?

Hvis strategiske forandringer ikke kan forstås som en planlagt navigation mellem på forhånd udstukne punkter, hvor en nedskrevet strategi skal implementeres så hurtigt og effektivt som muligt, men derimod må forstås som en fortløbende strategisering, hvor medarbejdere og ledere sammen og uafhængigt af hinanden kontinuerligt finder meningsfulde veje og initierer hensigtsmæssige handlinger, så står man over for et centralt spørgsmål. Hvordan kan man som ledelse så arbejde proaktivt og konstruktivt i dette meshwork af forskellige linjer, der bumper ind i hinanden, filtrer sig sammen, opløses, løber forbi og måske aldrig kommer i berøring med hinanden?

Hvad Ninas historie, sammenholdt med de to forrige, tillige illustrerer, er, hvor mange forskellige former for meningsfulde forståelser og hensigtsmæssige handlinger, der kan eksistere på én og samme tid i organisationen. Der er, som Alvesson og Sveningsson (2008) skriver, mange forskellige måder at forstå ét og samme strategidokument på, og en følgevirkning af dette er, at man, som Balogun (2006) skriver, er nødsaget til at acceptere og erkende, at strategiske forandringer ikke er noget, man kan gøre ved andre mennesker. De skal i stedet ses som aktive medskabere af, hvordan strategien kan forstås, og hvordan den bliver realiseret.

Udfordringen, som Servicevirksomhedens ledere så stod midt i, var i det perspektiv, hvordan kan og skal man håndtere dette virvar af forskellige meningsfulde forståelser og hensigtsmæssige handlinger, der jo er betinget af og kun kan finde gyldighed inden for de lokale, kulturelle og relationelle virkeligheder, hvor de er skabt? Skal man som John, Mike og Tony samt Nina forsøge at overbevise hinanden gennem samtale og samhandlen om, at der er en anden og mere hensigtsmæssig og meningsfuld vej, end den de har valgt? Det vil en traditionel tilgang til strategi og et traditionelt eller moderne syn på kommunikation sandsynligvis argumentere for (Johnson et al., 2011). Denne tilgang til strategi viste imidlertid i høj grad sine svagheder i løbet af de 1½ år jeg genererede data i Servicevirksomheden, fordi formålet med analysen var at forstå de daglige komplekse spil, der løbende skaber og konkretiserer strategien. Flere andre forskere har ydermere vist, hvordan denne tilgang har en særdeles vanskelig gang på jorden (Cunliffe og Eriksen, 2011, Alvesson og Sveningsson, 2008, Balogun, 2006, 2007, Pettigrew, 1992, Mintzberg og Waters, 1985).

Men inden for det her anlagte perspektiv på strategi, hvor forestillingen om én fælles, homogen og universel virkelighed erstattes med forestillingen om sameksistens af flere forskellige lokale, kulturelle og relationelle virkeligheder, så kan denne pluralisme af forskellige forståelser og stemmer (Boje, 2008) måske håndteres på anden vis: *"In the context of this relational approach it no longer makes sense to ask which narrative of leadership is correct... Instead we are invited to direct our attention to the ways in which relational processes open up or close down possibilities and what this means for identities and relations, including the space for others and to be other."* (Hosking, 2009)

Følges denne forståelse, så bliver det ikke længere attråværdigt eller relevant at forsøge at nå frem til en fælles og samlende historie, som alle kan støtte op omkring, og hvor alle er enige. Så bliver det måske tværtimod mere interessant at finde ud af, hvordan man kan understøtte, at der udvikler sig mange forskellige historier på en og samme tid. Det kommer heller til at handle om at forsøge at forene og ensrette de mange linjer og spor, der er under udvikling, for at lave et fint, ordentligt og tydeligt mønster. Så bliver det spændende at se på, hvordan man kan arbejde konstruktivt med, at der på én og samme tid i samme organisation løber flere forskellige linjer på kryds af hinanden i meshworket. Hvordan kan man understøtte, at der opstår andre og nye sammenfilt-ring, og hvordan kan man udnytte de eksisterende til at gøre organisationen mere innovativ, dynamisk og fleksibel?

Denne relationelle wayfaring tilgang til strategi gør det ikke mindre komplekst at være leder, da den anerkender og arbejder aktivt med en forestilling om, at organisationer hele tiden er ved at blive genskabt og reorganiseret gennem lederne og medarbejdernes fælles handlinger, hvorved det bliver langt vanskeligere for lederne at udstikke en kurs, opstille punkterne og navigere organisationen sikkert i havn. Lederen er nødt til at erkende, at han udelukkende er en del af de mange meninger, der bliver skabt, han kan ikke styre, hvilke meninger der bliver skabt af hvem og hvornår.

Derfor er navigationsmetaforen heller ikke idealet i dette perspektiv, hvor netop fleksibiliteten, der ligger i metaforen omkring wayfaring, hvor man finder vej mens man er på vej, og hvor man med

stor sandsynlighed og forhåbentlig ender et andet sted, end man oprindeligt troede, er langt mere attråværdig. I dette perspektiv anerkender og hylder man, at livet leves mellem punkterne, man anerkender, at det er, idet man bevæger sig væk fra et punkt, at man finder frem til, hvor det næste hensigtsmæssige punkt er. Netop fordi det er gennem dynamik, pluralisme, uforudsigelighed, fleksibilitet, inkongruens, kontinuerlig reorganisering og momentane relationelle forsøg på at skabe meningsfuld forståelse og handle på hensigtsmæssige måder, at livet leves og organisationer fungerer. Det bliver derfor måske sjovere at være leder indenfor dette perspektiv?

Det fører tilbage til det første spørgsmål, som blev rejst i dette paper, som var, hvordan det bliver muligt at forstå, imødekomme og bruge den fleksibilitet, der ligger "gemt" i hverdagsarbejdet med strategi og i strategisk ledelse gennem aktiv brug af de mange forståelser. Den første erkendelse, de tre vignetter lægger op til, handler om den måde, alle tre parter handler loyalt ud fra den opgave, de ser som deres. Og de gør det ud fra den lokale, kulturelle og relationelle virkelighed, som de lever i og de handler og forstår derfor ønsket om at praktisere værdibaseret ledelse på deres særegne måde, som ud fra deres perspektiv er meget hensigtsmæssigt og meningsfuldt. Det betyder, at de ser sig selv som - og er effektive, professionelle og gode ledere på hver deres måde.

Set med fleksibilitetsbriller giver dette imidlertid mindst lige så megen stivhed som fleksibilitet, idet det ser, ud som om alle tre parter låser sig fast i deres individuelle professionelle forståelse. En måde at se dette på rører ved, hvordan ledelse praktiseres, idet den administrerende direktør altid har den formelle magt til at gøre rent bord, regions- og afdelings lederen kan finde andet arbejde, og servicelederen kan vente på ny ledelse eller forlade virksomheden. Men det er måske en ineffektiv måde at skabe fleksibilitet på, fordi det fjerner en række professionelle kapaciteter og loyaliteter over for opgaven med at ændre virksomheden og over for virksomheden selv. Og der er ikke nogen sikkerhed for, at afløsere kommer til at løse opgaverne bedre. De vil sandsynligvis handle ud fra, hvad der er meningsfuldt i deres lokale, kulturelle og relationelle virkelighed.

Den måde, hvorpå strategisk fleksibilitet mere effektivt kan fremmes, sker i det her valgte perspektiv gennem opbygning af en forståelse af de muligheder, der ligger i meshwork og i at se strategisk ledelse som wayfaring, hvor hver enkelt medarbejder gennem sin praksis trækker sine spor, og hvor det er ledelsens opgave at se og forstå bevæggrundene og intentionerne hos de enkelte parter. Det skal ikke gøres for at acceptere, hvordan der handles eller for at forsøge at ensrette dem alle sammen. Det skal nærmere gøres for på den ene side som leder at fange og udnytte de ideer og muligheder, der ligger heri, og på den anden side at skabe fleksible rammer, som får de enkelte regions-, afdelings- eller serviceleder til at vurdere, om og hvordan deres handlingsmønster på anden og bedre vis kommer til at tjene det samlede meshwork og dets udvikling i den retning, der svarer til virksomhedens intentioner, dens historie, og fremtidige muligheder.

Arbejdet med strategi bliver for ledere derved i langt højere grad et forsøg på at finde vej, mens man er på vej sammen med sine medarbejdere, samarbejdspartnere og øvrige interessenter, hvor man erkender, at det ikke er muligt at forudsige forløbet på forhånd. Omvendt er man nødt til at starte et sted og udstikke en eller anden form for kurs, så der bliver et udgangspunkt for at starte en dialog og forsøge at skabe meningsfulde forståelser heraf. Dette er heller ikke noget problem, så længe man er indstillet på, at kursen, man udstikker, har som sit primære formål at skabe rammerne for, at man kan snakke *med* og ikke *til* hinanden om, hvordan man kan forstå, hvad der sker omkring en og finde frem til hensigtsmæssige måder at handle på.

Og i denne proces ikke tænke, at de mange forståelser, der udspringer af dette, skal ensrettes, og de der har misforstået budskabet skal hjælpes på vej til at forstå budskabet korrekt. Man kan derimod tænke, at de mange forståelser, der udspringer af den kurs, der udstikkes, alle har værdi, alle

er relevante og alle har til formål at udvikle organisationen ud fra, hvad der er de forskellige lokale, kulturelle og relationelle virkeligheder, er mest meningsfuldt og hensigtsmæssigt.

De mange forskellige forståelser og handlinger er både interessante og relevante dels fordi de indeholder så meget viden om, hvordan organisationen fungerer i forskellige afdelinger, grupperinger, konstellationer etc. og dels fordi de multiple, polyfone og diverse forståelser og handlinger er med til at skabe innovation, dynamik og udvikling i organisationen. Elementer der er svære at fremme og understøtte, hvis alle er enige og deler fælles opfattelse af dem selv, hinanden og organisationen.

Et andet element, der gør det interessant at være til stede i og understøtte udviklingen af de mange forskellige forståelser og handlinger er, at man dermed som ledelse får en god fornemmelse af, hvordan medarbejderne og lederne løbende og kontinuert er ved at udvikle og skabe organisationen. En fortløbende proces, der aldrig stopper, målene bliver løbende redefineret og hvad der på et givent tidspunkt forstås som hensigtsmæssige handlinger og meningsfulde forståelser udvikler sig lige så stille. Er man som leder ikke opmærksom på dette eller stiller sig udenfor og fastholder, at den oprindeligt intenderede strategi er den eneste rigtige, så kan man risikere, at man bliver sat af og mister fornemmelsen af al den emergens, der hele tiden er med til at pege på, hvor organisationen er på vej hen.

Så selvom man som ledelse i dette perspektiv er nødsaget til relativt ofte at træde ned fra ølkassen og tage del i det daglige virvar af forskellige forståelser og handlinger, give plads til andre forståelser samt meninger og forsøge sammen at finde brugbare veje, så muliggør det, at man som ledelse i højere grad kan være aktivt med i den becoming-proces organisationen befinder sig i. Man kan være mere agil og udvikle kreative løsninger på de udfordringer man befinder sig i sammen med eksempelvis kunder og andre interessenter og man kan være langt mere fleksibel.

*“...There is a crack in everything
That's how the light gets in...”*
(Cohen, Anthem, 1992)

Referencer:

- Alvesson, M. (2011) *Interpreting Interviews*, SAGE Publications, London
- Alvesson M. & S. Sveningsson (2008) *Changing Organizational Culture. Cultural change work in progress*, London and New York: Routledge
- Benson, J. K. (1977) Organizations: A Dialectical View, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 1 - 21
- Boje, D. (2008) *Storytelling Organizations*, SAGE Publications, London
- Chia, R. (1995) From Modern to Postmodern Organizational Analysis, *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, pp. 579 - 604
- Chia, R. & R. Holt (2008) *Strategy as wayfinding*, Paper for the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam, June 2008
- Chia, R. & R. Holt (2009) *Strategy Without Design. The Silent Efficacy of Indirect Action*, Cambridge: Cambridge University Press
- Corradi G., S. Gherardi and L. Verzelloni (2010) Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading?, *Management Learning*, Vol. 41 (3): 265-283
- Cunliffe, A. L. (2011) Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On, *Organizational Research Methods*, Vol. 14, No. 6, pp. 647-673
- Cunliffe, A. L. (2001) Managers As Practical Authors: Reconstructing Our Understanding Of Management Practice, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 3, pp. 351-371
- Cunliffe, A.L. & M. Eriksen (2011) Relational leadership, *Human Relations*, Vol. 64, No. 11, pp. 1425 -1449
- Czarniawska, B. (2004) *Narratives in Social Science Research*, London: SAGE Publications
- De Wit, B. og R. Meyer (2010) *Strategy, Process, Content, Context, 4th Edition*, South-Western Cengage Learning, Zrinski, Croatia
- Dickinson, E. (1961), *The Complete Poems of Emily Dickinson*, USA: Little Brown and Company.
- Gergen, K. J. (2009) *Relational Being Beyond Self and Community*, New York: Oxford University Press
- Gergen K. & T. Thatchenkery (2004) Organization Science as Social Construction Postmodern Potentials, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, no. 2, pp. 228 - 249
- Hosking, D. M. (2009) Moving relationality: Mediations on a relational approach to leadership, draft to appear in the 2010 *Sage Handbook of Leadership*
- Ingold, T. (2010) Bringing Things to Life: Creative Entanglements in a World of Materials, *ESRC National Centre for Research Methods, NCRM Working Paper Series*, Working Paper # 15, Vol. 5, No. 10, pp. 1-15
- Ingold, T. (2010a) Footprints through the weather-world: walking, breathing, knowing, *Journal of Royal Anthropological Institute (N.S.)*, pp. 121-139
- Ingold, T. (2008) *Lines. A Brief Story*, Oxon: Routledge
- James, W. (1909) *A Pluralistic Universe*, New York: Longmans, Green and Co

- Jarzabkowski, P. (2005) *Strategy as Practice – an activity-based approach*, SAGE Publications, London
- Jarzabkowski, P. & P. Spee (2009) Strategy-as-practice: A review and future directions for the field, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11 (1): 69-95
- Jarzabkowski, P., J. Balogun & D. Seidl (2007) Strategizing: The challenge of a practice perspective, *Human Relations*, Vol 60 no. 5, pp. 5 - 27
- Johnson, G., A. Langley, L. Melin & R. Whittington (2007) *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*, Cambridge University Press, Cambridge
- Johnson, G, K. Scholes & R. Whittington (2008) *Exploring Corporate Strategy*, FT Prentice Hall, Harlow, 8th ed.
- Johnson, P., J. Balogun & N. Beech (2010) Researching strategists and their identity in practice: building 'close-with', IN Golsorkhi D. et al (2010) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press, Cambridge
- Kvale, S. (1992) *Ten Standard Responses to Qualitative Research*, Institute of Psychology, Aarhus University, Denmark
- Kvale, S. (2000) *Interview En introduction til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels Forlag, København
- Larsen, M. V. (2011) *Strategising through organising – the significance of everyday relational sensemaking*, Phd. Afhandling, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet
- Larsen, M. V. (2011a) Dynamisk organisationsundersøgelse IN Stegeager, N. og E. Lauersen *Organisationer i bevægelse – læring – udvikling – intervention*, Samfundslitteratur, København
- Larsen, M. V. og J. G. Rasmussen (2012) Nye vilkår for ledelse – Strategisk ledelse set i et praksisperspektiv, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, Vol, 77, No. 1, pp. 7-21
- Mead, G. H. (1974) *Mind, Self & Society From the standpoint of a Social Behaviorist*. Nineteenth Impression. Chicago: The University of Chicago Press
- Mintzberg, H. & J. A. Waters (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257 - 272
- Rouleau, L. og J. Balogun (2011) Middle Managers Strategic Sensemaking, and Discursive Competence, *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 5, pp. 953-983
- Sampson, E. E. (1993) *Celebrating the other*, Harvester Wheatsheaf, London
- Schtazki T. R., K. Knorr-Certina og E. von Savigny (eds.) (2001), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge, London
- Schütz, A. (1967) *Collected Papers I. The Problem of Social Reality*, Martinus Nijhoff, The Hague
- Silverman, D. & B. Torode (1980) *The Material Word. Some theories of language and its limits*, Routledge & Kegan Paul, London
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organization Science*, Vol. 13, No. 5, pp. 567 - 582
- Volberda, HW, R.E. Morgan, R.D.Ireland, P. Reinmüller, R.E. Hoskinsson & M.A. Hitt (2011) *Strategic Management: Concepts And Cases, Competitiveness and Globalization*, Andover: South-Western. Cengage Learning

- Vološinov, V. N. (1986) *Marxism and the Philosophy of Language*, Harvard University Press, USA
- Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organising*, McGraw-Hill, USA
- Weick, K. (1988) Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 4, pp. 305 - 317
- Weick, K., K. Sutcliffe & D. Obstfeld (2005) Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, pp. 409 - 421
- Whittington, R. (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies*, Vol. 27, pp. 613 – 634
- Whittington, R., E. Molloy, M. Mayer & A. Smith (2006) Practice of Strategising/Organising. Broadening Strategic Work and Skills, *Long Range Planning*, No. 39, pp. 615 - 629